

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM OUTSOURCING – O
CASO DA ADECCO**

CAROLINA SILVA MARQUES

OUTUBRO DE 2019

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM OUTSOURCING – O
CASO DA ADECCO**

CAROLINA SILVA MARQUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO PEIXOTO

OUTUBRO DE 2019

RESUMO

O presente relatório tem como objetivo descrever e analisar as tarefas realizadas durante o estágio curricular de três meses desenvolvido na empresa Adecco, mais precisamente na área de Outsourcing. O estágio teve como foco as áreas de Recrutamento e Seleção, áreas complementares e fulcrais quando se fala em Gestão de Recursos Humanos, e que têm um grande impacto nas organizações. Cada vez mais se vê este tema no centro das atenções de empresas e organizações, preocupadas em atrair e selecionar o melhor talento.

Assim, o trabalho inclui uma revisão de literatura onde são explicitados métodos de recrutamento e técnicas de seleção, uma caracterização da empresa Adecco, a descrição das principais atividades desenvolvidas, e de seguida é feito um confronto entre a teoria e o que se veio a desenvolver na prática. São mencionados ainda alguns desafios encontrados ao longo do estágio e uma breve conclusão pessoal da experiência.

Este estágio permitiu-me assim consolidar e colocar em prática os conhecimentos adquiridos no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no que diz respeito aos processos de Recrutamento e Seleção, servindo como um grande impulsionador da minha vida profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Outsourcing, Adecco, Estágio Curricular.

ABSTRACT

This report aims to describe and analyse the tasks performed during the three-month internship in Adecco, specifically in the area of Outsourcing. The internship focused on Recruitment and Selection, complementary and core areas when it comes to Human Resource Management, which have a great impact on organizations. We increasingly see this subject being the centre of attention for companies and organizations, which are concerned with attracting and selecting the best talent.

Thus, the report includes a literature review that focus on the recruitment methods and selection techniques, a characterization of the company Adecco, a description of the main activities developed, and then a comparison between the theory and what has been developed in practice. Moreover, some challenges faced throughout the internship are mentioned and, lastly a brief personal conclusion of the experience.

This internship allowed me to consolidate and put into practice the knowledge acquired in the Master of Human Resources Management regarding the Recruitment and Selection processes, serving as a great driver of my professional life.

KEYWORDS: Human Resources Management, Recruitment and Selection, Outsourcing, Adecco, Internship.

AGRADECIMENTOS

Dirijo-me agora a todas as peças importantes que estiveram envolvidas, de forma distinta, nesta experiência de estágio e neste trabalho.

Um grande obrigada aos meus pais por me terem dado a oportunidade de crescer academicamente, e no geral, por me deixarem sempre “voar”, apoiando-me incondicionalmente em todas as minhas escolhas e decisões.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor João Peixoto por ter aceitado orientar este trabalho, pela sua ajuda e disponibilidade, sempre esclarecendo as minhas dúvidas e questões, mesmo à distância.

Agradeço também à Adecco que me acolheu durante uns curtos mas intensos 3 meses, e claro a toda a equipa do *Office* e Serviços Gerais que tanto me ensinou. Em especial à minha Team Leader/Orientadora de estágio, Diana Costa, por confiar e acreditar em mim, incentivando-me sempre, e às minhas colegas Cátia e Joana pela receção calorosa e companheirismo ao longo do estágio.

Às minhas colegas de mestrado, Margarida, Inês e Mariana obrigada por tudo, sem dúvida que estes dois anos não teriam sido o mesmo sem a vossa amizade.

Por fim, quero dedicar este trabalho ao meu querido amigo André, que agora é a estrela mais brilhante no céu.

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

AC – Assessment Centre

CEO - Chief Executive Officer

CV – Curriculum Vitae

FCSH - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ONU – Organização das Nações Unidas

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

TRH – Técnico(a) de Recursos Humanos

KPI - Key Performance Indicator

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
1. PROCESSO DE RECRUTAMENTO	2
1.1. Fundamentos teóricos gerais	2
1.2. Fontes de recrutamento	4
1.3. Triagem curricular.....	5
2. O PROCESSO DE SELEÇÃO	6
2.1. Fundamentos teóricos gerais	6
2.2. Métodos de seleção	7
3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM OUTSOURCING	10
CAPÍTULO II: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	11
4. O GRUPO ADECCO.....	11
4.1. Missão, visão, valores	11
4.2. Princípios de liderança	12
5. ADECCO EM PORTUGAL	13
5.1. Áreas de negócio	14
5.2. Organogramas	15
6. FONTES DE RECRUTAMENTO E METODOLOGIA DE SELEÇÃO DA ADECCO.....	17
CAPÍTULO III – ATIVIDADES REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO.....	18
7. ATIVIDADES REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO	18
7.1. Abertura de processos de recrutamento e publicação de anúncios	19
7.2. Triagem curricular e chamadas telefónicas.....	20
7.3. Realização de entrevistas presenciais.....	21
7.4. Avaliação de candidatos.....	22
7.5. Encerramento de processos	
7.6. Atualização da base de dados.....	23
7.7. Receção Adecco - acolhimento de candidatos	24
7.8. Processos de recrutamentos próprios	25
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO.....	25

8. ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO	25
8.1 Confronto da revisão da literatura com as atividades de estágio	25
8.2. Desafios durante as atividades de estágio	29
CONCLUSÃO.....	30
BIBLIOGRAFIA	32
REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS.....	34

INTRODUÇÃO

O presente relatório é resultado da realização de um estágio curricular no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH). A escolha pela realização de estágio advém do interesse em consolidar os conhecimentos académicos, adquirir uma primeira experiência na área da GRH e ter a oportunidade de entrar no mercado de trabalho dentro da minha área de estudos.

Este estágio foi então realizado na sede da Adecco em Lisboa, no Edifício Mar Vermelho na Avenida D. João II, e teve a duração de 3 meses, entre os dias 18 de Fevereiro e 17 de maio de 2019, num horário das 9h às 18h, com uma hora e meia de almoço. Aí, integrei a área de negócio *Outsourcing*, mais precisamente a equipa de *Office* e Serviços Gerais.

Os objetivos principais do estágio consistiam em proporcionar um contacto direto com o exercício profissional em contexto empresarial, desempenhando atividades e tarefas no âmbito da área de Recursos Humanos, em particular em Recrutamento e Seleção.

O relatório de estágio está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo é desenvolvido o enquadramento teórico necessário para a compreensão das atividades executadas, sendo o enfoque no Recrutamento e Seleção. No segundo é feita uma descrição do Grupo Adecco, assim como a sua missão, visão e valores, e ainda explicando como a empresa está organizada em Portugal. No terceiro capítulo são explicitadas e analisadas as atividades desenvolvidas em estágio. Numa quarta etapa, apresenta-se uma reflexão sobre as atividades realizadas à luz da teoria desenvolvida no primeiro capítulo do presente relatório. Por último, são apresentadas as conclusões do relatório de estágio, onde faço uma reflexão acerca dos meses passados na empresa, as limitações e a importância do mesmo para o meu crescimento profissional.

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Os processos de recrutamento e seleção são partes complementares e essenciais à Gestão de Recursos Humanos. Apesar de serem muitas vezes usados indistintamente, tratam-se de conceitos e práticas diferentes. O Recrutamento e Seleção (R&S) foi alvo de maior foco e preocupação nos últimos anos com o aumento da competitividade, abertura de mercados, diversificação de funções e perfil dos candidatos, resultando num mercado de trabalho mais complexo (Ferreira *et al.*, 2015). Acredita-se então que o R&S desempenha cada vez mais um papel estratégico e com grande impacto nos resultados das organizações (Polainas, 2012).

1. Processo de recrutamento

1.1. Fundamentos teóricos gerais

O recrutamento consiste num conjunto de práticas e atividades realizadas por uma organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais candidatos a determinado posto de trabalho (Torrington *et al.*, 2014). Durante o processo de recrutamento pretende-se atrair o maior número de candidatos com as competências e capacidades adequadas, sendo que este processo deve ser estruturado e compatível com as necessidades e objetivos da empresa (Tavares, 2010).

O recrutamento acaba também por funcionar como uma janela de apresentação para a organização, ao vendê-la como potencial empregador, fornecendo informação sobre cargos e características organizacionais, e contribuindo para a construção de uma opinião pública acerca da mesma (Reis, 2010).

Segundo os autores Whelan e Carcary, (2011) conforme citado por Savino (2016, p.19), “o recrutamento é um processo vital (...) pois não é apenas a fonte mais provável de desenvolver e manter uma vantagem competitiva, mas também uma forma importante de apoiar a estratégia organizacional, promover a cultura corporativa e garantir o sucesso a longo prazo. Terceirizado ou não, o recrutamento implica a procura de promover e apoiar o sucesso organizacional através da aquisição e gestão de talento quando combinada com gestão de conhecimento”.

O processo de recrutamento começa então pela identificação de uma necessidade, que deve ser bem ponderada. De seguida, segue-se a análise do local de trabalho, e a

identificação das principais tarefas e requisitos necessários ao desempenho correto da função em causa. É aqui que se desenha o perfil do candidato. Esta fase é crucial o desenrolar do processo de R&S visto que o torna mais preciso, relativamente às características e requisitos necessários para a função. Para além disso ajuda também no processo de formação e desenvolvimento pois ao estabelecer as exigências do posto de trabalho, é possível entender melhor as necessidades dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2010).

Após estas etapas decidir-se-á o tipo de recrutamento: interno ou externo (Ferreira *et al.*, 2015). Muitas organizações preferem recorrer a colaboradores que já se encontram a trabalhar na organização antes de procurarem por novos candidatos no mercado de trabalho. O **recrutamento interno** acontece então quando se recorre aos colaboradores que já se encontram a trabalhar na organização e por se terem destacado devido ao seu desempenho ou pela de aquisição de novas competências, mostraram-se aptos e disponíveis para preencher uma determinada vaga (Sousa *et al.*, 2006). Este tipo de recrutamento acaba por trazer algumas vantagens, por ser mais económico, pois não há necessidade de recorrer a anúncios de emprego ou agências de recrutamento; ou pelo facto de candidatos internos, de modo geral, serem mais bem informados sobre o trabalho em si e a cultura organizacional, levando por isso menos tempo para se estabelecerem no novo posto. Pode ainda acabar por se demonstrar um incentivo para outros trabalhadores, por ali verem uma oportunidade de desenvolvimento na carreira (Torrington *et al.*, 2014). No entanto, optar pelo recrutamento interno pode ser um entrave à mudança, perpetuando práticas que, pela falta de introdução de novos elementos, se tornem obsoletas. Normalmente são as empresas com estratégias mais defensivas que optam por este recrutamento (Ferreira *et al.*, 2015).

Se, pelo contrário, a organização optar pelo **recrutamento externo**, estamos perante um processo que, apesar de ser mais demorado e dispendioso, acaba por trazer novas formas de pensar e encarar problemas, enriquecendo de certa forma a cultura organizacional da empresa. Para além disso, recrutar externamente ajuda a criar uma base de dados que pode ser útil futuramente, fornecendo ainda uma maior visibilidade no mercado de trabalho à empresa (Sousa *et al.*, 2006).

Para uma organização ser bem-sucedida deve saber combinar o uso de ambos os tipos de recrutamento. Uma organização que opera num ambiente altamente competitivo

deve optar por uma ênfase maior em recursos externos; já organizações que trabalham em contextos pouco dinâmicos, com poucas mudanças, podem usar o recrutamento interno para obter sucesso (Muscalu, 2015).

1.2. Fontes de recrutamento

Se a escolha sobre o tipo de recrutamento recair sobre o recrutamento externo, é necessário averiguar quais as fontes de recrutamento que se irão utilizar. Na literatura sobre o tema, as fontes de recrutamento mais mencionadas são as seguintes:

- **Centros de emprego**

Os centros de emprego podem ser uma boa alternativa, especialmente quando falamos de mão-de-obra pouco qualificada. É uma fonte gratuita e que fornece aos candidatos um atendimento personalizado e aconselhamento de carreira (Ferreira *et al.*, 2015).

- **Escolas, Universidades**

Escolas e universidades continuam a ser valiosas fontes de recrutamento. Muitos empregadores fazem visitas, participam em feiras de emprego ou *career days*, publicitando as suas vagas e dando a conhecer a empresa. Esta ligação entre empresa e instituições de ensino traduz-se muitas vezes também em ofertas de estágio como parte do ciclo de estudo dos alunos, que pode ser uma ótima oportunidade para ambas as partes de troca de conhecimento (McKenna, Beech, 2008).

- **Jornais**

Anúncios em jornais, quer sejam eles locais ou nacionais, constituem também fontes de recrutamento relevantes. Normalmente os jornais locais estão mais associados a perfis muito específicos e mão-de-obra pouco qualificada; já os jornais nacionais são utilizados para perfis mais especializados, enquadrados numa rede mais abrangente de recrutamento. Esta fonte de recrutamento implica grandes custos, o que pode ser um grande entrave à sua utilização por parte das empresas (Ferreira *et al.*, 2015).

- **Internet e redes sociais (e-recruitment)**

O recrutamento através da internet e redes sociais é cada vez mais popular e utilizado pelas empresas. Quer seja através de anúncios em websites institucionais, websites de empregos/agências de recrutamento, ou através de redes sociais como o LinkedIn ou o Facebook, o chamado “e-recruitment” permite que ofertas de emprego sejam anunciadas a milhares de potenciais candidatos por um baixo custo. Outra grande

vantagem é a rapidez e facilidade do processo; em poucos segundos a candidatura é feita e enviada. Esta vantagem pode porém acabar por ter o efeito reverso e tornar-se um problema. O facto de ser tão fácil e rápido submeter uma candidatura faz com que haja um número exagerado de candidaturas, onde muito delas não são válidas (Torrington *et al.*, 2014).

- **Agências de recrutamento**

Neste método, a organização fornece as descrições do cargo e requisitos a uma agência, que anunciará a vaga e dará uso ao banco de dados de candidatos para identificar o mais adequado. Isto permite poupar tempo à empresa e, em casos de empresas limitadas a nível do funcionamento de RH, permite um recrutamento mais especializado e eficaz. Claro que isto implica mais custos e pode levar a erros no recrutamento, caso não haja um alinhamento correto entre as políticas da agência e da empresa (McKenna, Beech, 2008).

- **Base de Dados**

As bases de dados são também uma importante fonte de recrutamento especialmente se considerarmos empresas como a Adecco, especializadas em R&S. A maior parte dos websites corporativos permitem as inscrições em ofertas de emprego, armazenando automaticamente os perfis dos candidatos na base de dados, ficando estes disponíveis para futuras necessidades de recrutamento (Anderson, 2003). Estas bases de dados estão normalmente organizadas por elementos chave como: nome, idade, experiência profissional, habilitações académicas, disponibilidade geográfica e temporal, entre outros (Bach, 2005).

Existem ainda outras fontes de recrutamento a realçar, como é o caso das cartas e currículos casuais de candidatos enviados espontaneamente, ou até visitas presenciais à empresa ou agência de recrutamento; sugestões ou referências de colaboradores, colegas, ou familiares; ou *open days* das empresas.

1.3. Triagem curricular

O resultado do processo de recrutamento é produzir um *pool* de candidatos cuja experiência e potencial estejam de acordo com o perfil requerido (McKenna, Beech, 2008). Assim, numa última fase de recrutamento e antes de se iniciar o processo de seleção, procede-se à chamada “triagem curricular”. Esta triagem consiste em identificar os perfis de candidatos que cumpram com os requisitos, excluindo-se candidaturas que se

afastem do pretendido. Acaba por ser uma avaliação indireta, pois são avaliadas as informações expostas no CV, sem a possibilidade de retirar dados relevantes por não haver contacto direto com o candidato (Machado, Portugal, 2013). Para além do CV, que desempenha então um papel importante nesta fase, podem ser utilizados também formulários de candidatura como instrumento de triagem (McKenna, Beech, 2008).

A triagem curricular pode ser difícil em alguns casos, devido ao elevado número de candidaturas ou, por outro lado, a um número muito baixo de candidatos. Um sistema justo e objetivo de pré-seleção é essencial para produzir o melhor grupo de candidatos para avançar para a próxima etapa (Torrington *et al.*, 2014).

2. O processo de seleção

2.1. Fundamentos teóricos gerais

Segundo Bloisi (2007), o processo de seleção é referido como a fase seguinte ao processo de recrutamento, quando gestores e técnicos utilizam instrumentos específicos para escolher qual o candidato mais apropriado (Ferreira *et al.*, 2015). Acredita-se então que a seleção é uma das partes integrantes mais importantes da gestão de pessoas, pois envolve a tarefa chave de encontrar as pessoas certas para as posições certas. Nem mesmo uma formação poderá restituir um mau processo de seleção (Stoilkovska *et al.*, 2015).

Um processo de seleção eficaz é, portanto, crítico para o desempenho organizacional, podendo tornar-se problemático se houver uma má gestão do mesmo. Isto poderá trazer consequências negativas, como um baixo desempenho, necessidade de formação adicional, desmotivação, ou altos níveis de absentismo. É de realçar ainda a importância de um processo de seleção transparente, baseado na igualdade de oportunidades, onde todos os procedimentos sejam bem validados (Torrington *et al.*, 2014).

Este processo começa então pela definição dos critérios de seleção. Na literatura (Torrington *et al.*, 2014; Reis, 2010) podemos encontrar a existência de três tipos diferentes de critérios: *job fit*, *team fit* e *organisational fit*. O *job fit* relaciona-se com aqueles requisitos que o candidato deve possuir, tendo em conta as especificidades do cargo. O *team fit* enfatiza as competências interpessoais apropriadas aos membros de um departamento. Já o *organisational fit* ressalta os atributos que a organização valoriza. Atualmente os “perfis de competências” são muito utilizados, dando-se mais ênfase à

personalidade, atitude, comprometimento e objetivos do candidato como critérios com base nos quais selecionar (Torrington *et al.*, 2014).

2.2. Métodos de seleção

A escolha dos métodos de seleção pode depender de muitos fatores. Torrington *et al.* (2014) destacam alguns como: **questões financeiras**, sendo que há métodos mais custosos que outros; **fatores administrativos**, pois é mais simples organizar uma ou duas entrevistas individuais para um possível candidato do que organizar um painel composto por quatro pessoas; **a aceitabilidade e adequação**, porque, por exemplo, o uso de testes de inteligência pode ser visto como um insulto para os candidatos que já ocupam cargos superiores; **fatores de tempo**, pois quando uma posição precisa de ser preenchida muito rapidamente pode-se poupar tempo, fazendo entrevistas telefónicas ou por Skype; ou a **precisão**, isto é, a medida em que um método de seleção pode prever o desempenho do trabalho subsequente. A escolha do método de seleção pode ser então determinada por algum destes fatores. Vejamos então aqueles que são os métodos mais utilizados, segundo a literatura:

- **Curriculum Vitae (CV)**

Um dos métodos mais utilizados nos processos de seleção é o CV. O CV constitui muitas das vezes aquele que é o primeiro contacto entre o candidato e a empresa (Cunha *et al.*, 2010). Inclui informações como habilitações académicas, experiência profissional, competências, entre outras atividades que sejam relevantes (Ferreira *et al.* 2015).

Na hora de elaborar o CV, o candidato deve tentar personalizá-lo e direcionar os conteúdos, de modo a que se ajuste às características da oferta/empresa a que se candidata. Este funciona como um “cartão de visita” e uma ferramenta de marketing pessoal, por isso é importante que esteja bem organizado e apresentável (Cunha *et al.*, 2010).

Entre as vantagens do CV estão o facto de assegurar um princípio de igualdade de tratamento, e de ser uma boa ferramenta para métodos seguintes, como é o caso da entrevista. Por outro lado, o CV pode ocultar informações ou experiências menos positivas do candidato, ou incluir informações fraudulentas (Ferreira *et al.* 2015).

- **Fichas de candidatura**

Os formulários/fichas de candidatura são geralmente usados como uma maneira direta de fornecer um resumo padronizado do historial do candidato. Isto é benéfico pois acelera a classificação e a pré-seleção, atuando também como um guia para os

entrevistadores, com cada informação no formulário a ser desenvolvida na entrevista (Torrington *et al.* 2014).

- **Entrevista**

As entrevistas são consideradas a técnica de seleção mais popular. Estas oferecem a oportunidade de uma troca de informação de ambas as partes, quer do candidato, quer da pessoa que está a recrutar, que pode ser útil na hora de avaliar o entrevistado (McKenna, Beech, 2008).

As entrevistas permitem avaliar competências, testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas, fazer esclarecimentos acerca do CV, e informar o candidato sobre a função, a empresa, perspectivas de carreira e possibilidades de desenvolvimento (Sousa *et al.*, 2006).

As entrevistas podem ser estruturadas, prevalecendo um padrão de perguntas que são formuladas a todos os candidatos; ou não estruturadas, quando o entrevistado recebe um certo grau de controlo para fazer perguntas e levantar questões, em vez do entrevistador liderar o processo através de uma série de perguntas previamente planeadas. Pode também haver uma mistura das duas - semiestruturadas (McKenna, Beech, 2008). Em relação aos intervenientes, estas podem ser individuais, onde o candidato é apenas entrevistado por um entrevistador, ou por duas ou mais pessoas, permitindo uma avaliação mais apurada e menos enviesada (Cunha *et al.*, 2010).

O foco das entrevistas pode ainda ser, por um lado, na experiência e comportamentos passados – entrevista comportamental – de forma a perspetivar o desempenho futuro; ou, por outro lado, em situações hipotéticas que o entrevistado possa a vir enfrentar no cargo a que se candidata – entrevista situacional (Ivancevich, 2008).

Outro tipo de entrevistas são as entrevistas telefónicas que podem ser usadas se a distância geográfica for um problema, ou se for exigida alguma rapidez no processo. Normalmente entrevistas por telefone são mais utilizadas como parte de um processo de seleção estruturado, geralmente em termos de pré-seleção para uma entrevista presencial (Torrington *et al.*, 2014).

- **Referências**

As referências são consideradas um contributo importante para o processo de seleção, permitindo a confirmação de que a informação fornecida pelo candidato é válida (McKenna, Beech, 2008). Em alguns casos, o candidato fornece à organização uma lista de pessoas que poderão passar informações a seu respeito. Porém, raramente estas referências darão impressões negativas à empresa, mostrando-se grande parte das vezes

um método com uma tendência implícita a favor do candidato. Para além disso, há outras preocupações relacionadas com a legalidade da solicitação, e do fornecimento de informações deste tipo. Por estas razões, este tipo de método de seleção tem vindo a ser bastante criticado (Ivancevich, 2008).

- **Testes**

Outra técnica usada pelas organizações nas decisões de seleção são os testes. Testes de seleção podem medir aptidões, inteligência e personalidade. A sua utilização depende de fatores como questões orçamentais, complexidade do cargo em questão, ou o número de candidatos (Ivancevich, 2008).

Existem vários tipos de testes, sendo os mais utilizados os testes de aptidão, testes de inteligência e testes de personalidade.

Os **testes de aptidão** medem o potencial de um indivíduo para desenvolver uma tarefa em termos específicos ou gerais. Ao considerar os resultados dos testes de aptidão, é importante lembrar que não existe uma relação simples entre um alto nível de aptidão e um alto nível de desempenho no trabalho, pois outros fatores, como a motivação, também contribuem para o desempenho no trabalho (Torrington *et al.*, 2014).

Os **testes de inteligência** são projetados para dar indicação da capacidade mental geral do candidato. Perguntas relacionadas com vocabulário, analogias, semelhanças, aritmética, ou extensão de números são incluídas. Obter uma pontuação alta neste tipo de teste pode estar relacionado com uma capacidade de reter novos conhecimentos e ter sucesso no trabalho (Torrington *et al.*, 2014).

Já os **testes de personalidade** são alvo de uma grande resistência, comparando com os testes de aptidão, em parte por causa da relutância em ver a personalidade como algo mensurável. Os testes de personalidade são usados principalmente em cargos de gestão. É perigoso supor que existe uma personalidade ideal para um trabalho em particular, pois os mesmos objetivos podem ser satisfatoriamente alcançados de diferentes maneiras por pessoas diferentes (Torrington *et al.*, 2014).

- **Assessment Centers**

Os ACs são populares tanto no setor privado quanto no público, onde desempenham um papel importante na seleção de pessoal e no desenvolvimento dos funcionários (Wirza *et al.*, 2013). Consistem na utilização de múltiplas técnicas de seleção, como testes psicológicos, entrevistas, apresentações, exercícios, e são usados para avaliar em profundidade grupos de candidatos muito semelhantes (Torrington *et al.*, 2014). Organização e planeamento, tomada de decisão, liderança, comunicação,

resolução de problemas, relacionamento interpessoal e persuasão são algumas das competências que podem ser avaliadas através deste método (Ferreira *et al.*, 2015). Os ACs são um método custoso para a empresa e que consome bastante tempo; porém, são um veículo poderoso para prever o desempenho num determinado posto de trabalho, mais do que a clássica entrevista (Maldé, 2006).

Em suma, a eficácia do processo de seleção e os seus métodos tem sido alvo de inúmeros estudos e debates. Há de facto uma grande variedade de métodos disponíveis, por isso os gestores de RH devem estar conscientes de quais são as vantagens e as desvantagens, de modo a que o melhor método seja escolhido (McKenna, Beech, 2008).

3. Recrutamento e seleção em *outsourcing*

No clima atual em que vivemos, caracterizado pelo ritmo acelerado de desenvolvimento e pela necessidade de flexibilidade, a gestão de RH torna-se alvo de muitas mudanças. Um aspeto que muda a forma atual de fornecer atividades de RH na empresa é o *outsourcing* (Coculová, 2015). *Outsourcing* significa que uma organização, por várias razões, decide delegar algumas das suas funções não essenciais a um parceiro externo ou intermediário, que fornece um grau de especialização que melhorará as capacidades da mesma (Hansen, 1999 cit. por Dapper, 2013).

Alguns dos seus benefícios são, por exemplo, o acesso às melhores práticas e a soluções inovadoras; redução de custos; ou um maior foco em atividades estratégicas de gestão de RH em detrimento de atividades meramente operacionais e administrativas (Torrington *et al.*, 2014). Por outro lado, recorrer a *outsourcing* pode trazer aspetos menos positivos, como a perda de conhecimento “in-house”; a existência de uma lacuna entre aquilo que é necessário e o que é entregue; o risco de conflito com parceiros externos; a falta de sistemas e processos personalizados; ou até custos mais altos do que o esperado quando os resultados ficam aquém do pretendido (Kock *et al.*, 2012).

A decisão de optar pelo *outsourcing* é então uma escolha estratégica que traz consigo toda uma série de possibilidades, ao pensar sobre a melhor maneira de executar certas funções de RH que tradicionalmente eram feitas internamente (Savino, 2016).

Evidências do mercado e pesquisas recentes destacam que uma das atividades mais terceirizadas em RH é, precisamente, o R&S. O processo de R&S desempenha um

papel fundamental na determinação da qualidade do capital humano de uma empresa (Ordanini, Silvestria, 2008; Savino 2016) e, em muitos casos, as empresas recorrem ao *outsourcing* por considerarem, por diversas razões, que não têm capacidade para fazê-lo internamente. Aqui entram ao serviço as empresas especializadas em R&S, como é o caso da própria Adecco, e de outras como a Randstad, Kelly Services, Manpower, Hays, etc.

Compete à empresa optar pelo parceiro que lhe apresente a melhor solução, os melhores candidatos e o melhor orçamento, bem como a disponibilização de recursos necessários para otimizar todo o processo de R&S (Reis, 2010).

CAPÍTULO II: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4. O grupo Adecco¹

O Grupo Adecco iniciou a sua história em 1996, com o resultado da fusão entre a empresa francesa *Ecco* e a empresa suíça *Adia Interim*, e é hoje considerada líder na área de Recursos Humanos. A Adecco oferece diversas soluções de Recursos Humanos, como Trabalho Temporário, *Permanent Placement*, Transição de Carreira, Desenvolvimento de Talento e *Outsourcing*. Com sede em Zurique, na Suíça, o Grupo Adecco integra a listagem das 500 empresas Fortune, está presente em mais de 60 países, conta com uma rede de 5.500 delegações, e gere uma carteira de 100.000 clientes. O Grupo Adecco opera no mercado através de muitas marcas diferentes, entre elas a Adecco, ADIA, Modis, Spring Professional, Badenoch e Clark, entre outras.

Em 2018 foi considerada a quinta empresa mais atrativa do mundo para trabalhar, sendo que os países onde a Adecco opera e que ficaram melhor classificados foram Bélgica, Canadá, Alemanha, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Noruega, Espanha, Holanda e Reino Unido.²

4.1. Missão, visão, valores³

A missão da Adecco passa pelo desenvolvimento profissional do capital humano, assumindo o compromisso de proporcionar um acompanhamento especializado e

¹ Fonte: Website do Grupo Adecco

² Fonte: Website Great Place to Work

³ Fonte: Website do Grupo Adecco

individualizado a cada pessoa e a cada cliente. A Adecco ambiciona ainda ser um parceiro na construção de carreiras, através da sua rede global de clientes, apresentando diversas soluções em diferentes setores e mercados.

No seu website institucional, a Adecco resume a sua visão através do lema: *push boundaries, challenge conformity, and deliver better futures*. Para a empresa, é importante garantir que as pessoas se sintam inspiradas, motivadas, formadas e desenvolvidas para abraçar o futuro do trabalho. Pretende-se que estejam em ambientes onde tenham o poder de prosperar, sejam estimuladas a ter sucesso e receber todas as oportunidades de tornar o seu futuro mais brilhante.

O slogan da empresa, *Better work, better life*, resume também um pouco daquilo que é o espírito da empresa, um compromisso no sentido de garantir o melhor serviço às pessoas, para que não só as suas carreiras prosperem, mas também as suas vidas pessoais melhorem. Portanto, *Better work, better life* é aquilo que se pode esperar por parte da Adecco.

A Adecco rege a sua atividade com base em cinco valores fundamentais:

- 1) **Foco no cliente:** a Adecco valoriza parcerias a longo-prazo com colaboradores, associados e clientes, procurando desenvolver soluções personalizadas.
- 2) **Paixão:** de uma forma simples, considera-se que mais do que um trabalho, é uma paixão. Paixão pelas pessoas, colegas, associados, clientes.
- 3) **Empreendedorismo:** a Adecco encoraja a iniciativa na tomada de decisões e nas soluções criativas, sendo o seu objetivo final superar expectativas.
- 4) **Espírito de Equipa:** acredita-se num trabalho em equipa onde se partilhem ideias e boas práticas, baseado em respeito mútuo e confiança.
- 5) **Responsabilidade:** Promover a justiça, a diversidade e a igualdade são alguns dos pontos que a Adecco se compromete a salvaguardar, procurando sempre atuar com integridade e respeito.

4.2. Princípios de liderança⁴

Adecco guia-se por certos princípios de liderança para se manter líder no mercado: são eles **Cabeça fria, Coração quente e Mãos trabalhadoras**. Cabeça fria significa trabalhar com valores e com prioridades definidas, para que se analisem problemas e se

⁴ Fonte: Website do Grupo Adecco

encontrem soluções concretas. Coração quente para chegar ao coração das pessoas, e potenciar o que há de melhor nos candidatos e na própria equipa. Mãos trabalhadoras pode traduzir-se em pessoas dinâmicas, que procuram constantemente novas soluções e são capazes de ir mais além. Recentemente, foi adicionado ainda o requisito **Mente curiosa**, ou seja, querem-se pessoas que procurem ativamente novas experiências, conhecimento e *feedback*, permitindo-lhes criar novas ideias, comportamentos e agregar mudanças positivas.

As competências de liderança são assim um fator chave para a empresa, que pretende atrair e desenvolver líderes que causem impacto nos outros, que inspirem e motivem os membros da equipa a usar os corações e as mentes para fazer as coisas certas. Os líderes devem criar um local de trabalho agradável para as suas equipas, para que possam realizar e alcançar seu potencial.

Um exemplo da importância dada à liderança é o programa criado pela Adecco CEO for one month, que permite que jovens recém-licenciados ganhem uma experiência profissional única por um mês, como CEO do Grupo Adecco. Os participantes passam por uma competição estilo *bootcamp* para determinar um vencedor. Esse vencedor irá acompanhar o/a CEO do país em questão no seu dia-a-dia, aprendendo com o ritmo da empresa. A fase seguinte consiste num processo de seleção com o objetivo de apurar o CEO global que irá trabalhar ao lado de Alain Dehaze (CEO do grupo Adecco) durante o período de um mês.⁵

5. Adecco em Portugal ⁶

No nosso país, a Adecco está presente desde 1989. Conta com uma rede de diversas agências espalhadas pelo país e uma estrutura interna de mais de 200 colaboradores. A empresa proporciona diariamente trabalho a mais de 8.000 pessoas, colocadas em cerca de 1.500 empresas clientes de vários sectores de atividade.

A empresa tem-se destacado no mercado ao longo dos anos. Vencedora de vários prémios, como Mind Leaders Awards (2008), nas categorias de *Outsourcing* e Trabalho Temporário, foi considerada uma das Melhores Empresas para Trabalhar em 2012 e 2013. A Adecco Portugal recebeu também o prémio de melhor empresa de Serviços e integra a listagem dos Melhores Fornecedores RH em diversas categorias.

⁵ Fonte: Website CEO for one month

⁶ Fonte: Website Adecco Portugal

A Adecco Portugal pertence ao Pacto Global da ONU, manifestando desta forma a sua preocupação pelo respeito dos Direitos Humanos, Trabalho, Ambiente e Combate à Corrupção. Para além disso, foi a primeira empresa do setor a obter, em 1998, o Certificado de Qualidade ISO.

5.1. Áreas de negócio ⁷

A área de atuação da Adecco pode ser dividida em cinco áreas de negócio: *Contact Center*, Recrutamento e Seleção Especializado, *Training*, *International Mobility* e *Outsourcing*.

A **Adecco Contact Center Solutions** conta com mais de 20 anos de experiência na gestão de serviços de *contact center*. A experiência que a empresa detém, tanto a nível nacional como internacional, permite uma maior capacidade de adaptação a diferentes contextos e a disseminação de práticas com resultados comprovados.

O **Recrutamento e Seleção Especializado** é levado a cabo pelo parceiro estratégico Spring Professional. Tem como foco a procura de talentos, principalmente de quadros médios-superiores, nas áreas de *IT*, *Sales & Marketing*, *Engineering* e *Finance*.

Na área do **Trabalho Temporário (TT)**, a Adecco oferece soluções flexíveis e à medida, garantindo um método de recrutamento eficiente, graças à sua cobertura nacional. O TT atua essencialmente nas seguintes áreas: *Administrativa*, *Sales & Marketing*, *Automotive*, *Hospitality* e *Contact Center*.

Quanto à área de **Training**, a Adecco disponibiliza soluções que promovem as competências e talentos das pessoas, de modo a desenvolver também a organização ou comunidade a que pertencem, tendo por base pressupostos diferenciadores e sustentáveis. O *Training* abrange a formação profissional, *outsourcing* de formação (Soluções Adecco *Training*) e consultoria.

Através da sua rede de delegações espalhadas pelo mundo, a Adecco encontra-se numa posição privilegiada para ajudar os seus colaboradores a explorar as mais diversas oportunidades de carreira em todo o mundo. Isto graças à área de negócio **International Mobility**.

Por fim, em **Outsourcing**, área de negócio na qual me inseri durante o meu estágio curricular, a Adecco opera como um parceiro externo. As empresas transferem a

⁷ Fonte: Website Adecco Portugal

coordenação e operacionalização de atividades de RH para a Adecco, funcionando esta então quase como o departamento de RH da empresa. Como mencionado no capítulo anterior, o recurso à Adecco como parceiro permite uma série de benefícios para os seus clientes, como, por exemplo, a otimização e controlo de custos, a flexibilidade e rapidez, o acesso a recursos e competências de empresas.

A Adecco *Outsourcing* funciona através de três divisões especializadas: Industrial e Logística, *Sales Marketing e Office* e Serviços Gerais.

Na área de Industrial & Logística, a Adecco *Outsourcing* foca-se no desenho e gestão global de projetos de *outsourcing* em áreas de produção e *supply chain*.

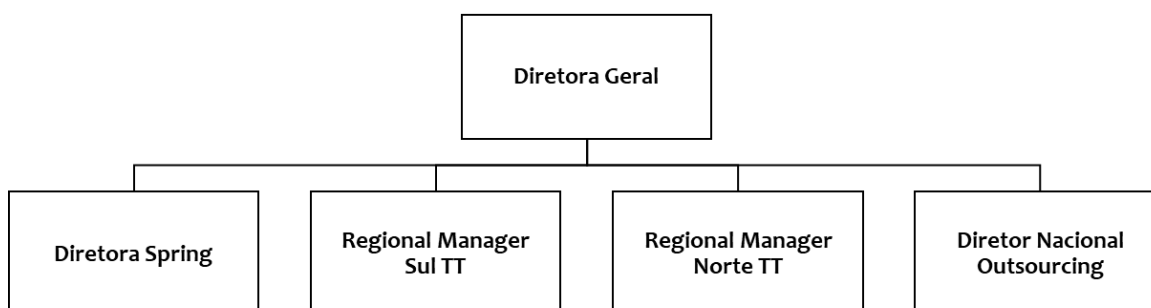
Em *Sales & Marketing*, oferecem-se soluções integradas de serviços de promoção, gestão do ponto de venda e da força de vendas, indo ao encontro das necessidades que as empresas têm no seu canal de vendas e comunicação presencial.

Por fim, na área do *Office* e Serviços Gerais, a Adecco compromete-se a ser a melhor alternativa na externalização de processos, serviços gerais e transversais e serviços de atendimento ao público. Nesta área, recrutam-se maioritariamente perfis administrativos/*backoffice*, perfis na área da banca, secretariado, RH, entre outros.

5.2. Organogramas

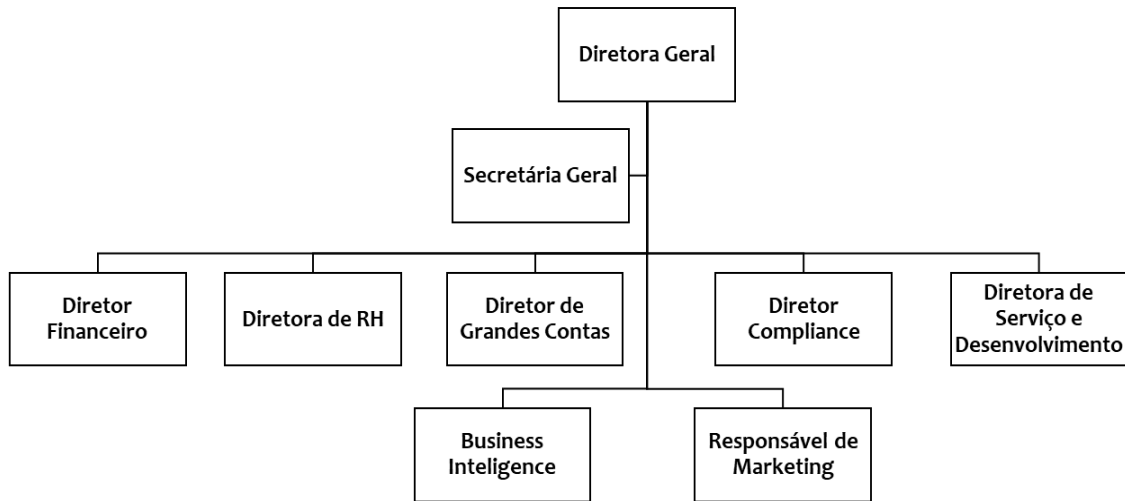
A Adecco Recursos Humanos dispõe de uma hierarquia muito própria e que se modifica de agência para agência. A nível da sede, local onde foi realizado o estágio, os organogramas seguintes sintetizam a estrutura da empresa:

Unidades de Negócio



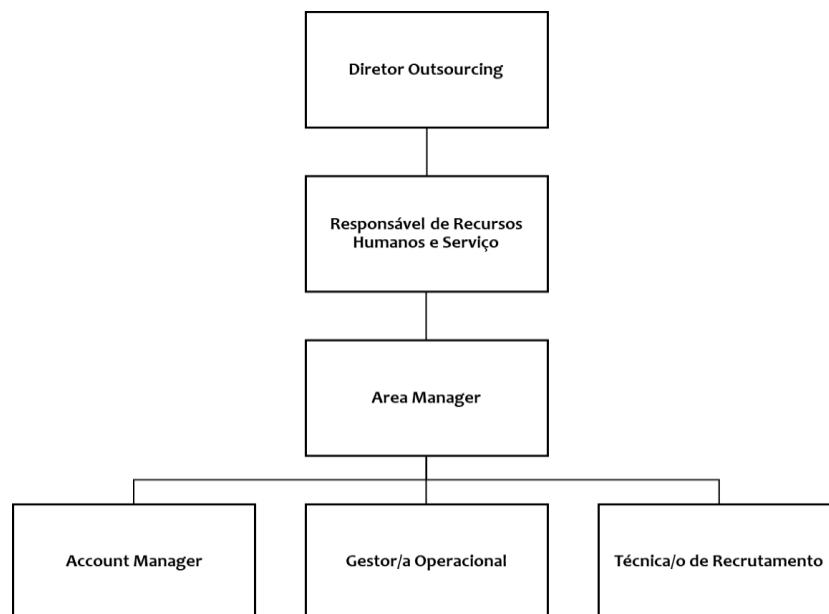
FONTE: ADECCO (2019)

Estrutura Nacional – sede



FONTE: ADECCO (2019)

Área de negócio *Outsourcing*



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

As divisões de *Outsourcing - Sales & Marketing*, *Industrial* e *Logística e Office* – são então constituídas por equipas que incluem um/a *Area Manager*, Gestores/as Operacionais, um/a *Account Manager* e Técnicas/os de Recrutamento.

A/o **Area Manager** encarrega-se de várias funções, entre elas fazer a gestão da equipa da divisão em questão, a gestão financeira e operacional do negócio, a definição da estratégia comercial e a apresentação e negociação de propostas de parceria com potenciais clientes. Recai igualmente a este posto a tarefa de identificação das necessidades de formação e desenvolvimento de todos os elementos da equipa.

A/o **Account Manager** é responsável pelo incremento das vendas através de contactos diretos com os clientes, retendo clientes habituais e angariando novos clientes. Faz ainda a avaliação das necessidades dos clientes, elaborando e propondo soluções e propostas adequadas.

As/os **Gestoras/es Operacionais** realizam a implementação e coordenação de operações de *outsourcing*, monitorização de KPI'S e de planos de ação em cada cliente. Implementam ainda novas operações, avaliando riscos e rentabilidades no terreno.

As/os **Técnicas/os de RH** efetuam o recrutamento e seleção, consoante a área de trabalho pela qual são responsáveis. Fazem ainda a gestão de mapas de férias e absentismo, preparação de mapas para o processamento salarial, e todas as tarefas relacionadas com entidades externas (Segurança Social e Autoridade para as Condições do Trabalho).

6. Fontes de recrutamento e metodologia de seleção da Adecco⁸

A abertura de um processo de recrutamento deriva de uma necessidade de criar um novo posto de trabalho ou de substituir algum colaborador. Após a receção de um pedido de recrutamento por parte da empresa cliente, cabe à/ao *Account Manager*, fazer a gestão do cliente. Isto implica receber o pedido de recrutamento, e passar toda a informação necessária à/ao TRH para que esta/e inicie o processo de recrutamento.

Na fase do recrutamento, as fontes utilizadas pela empresa são: base de dados (Adecco Recruiter), Web page da Adecco, dossier (anúncios afixados nas montras/dossiers das agências), anúncios em websites de emprego (em especial Sapo e

⁸ Fonte: Adecco (2018)

Indeed), anúncios colocados na imprensa, participação em feiras de emprego e candidaturas espontâneas (seja presencial ou envio de CV por e-mail).

Se a candidatura corresponder ao desejado (independentemente da fonte de recrutamento), procede-se à realização de entrevista depois de uma chamada telefónica breve onde são feitas algumas perguntas de carácter eliminatório, como expectativa salarial, disponibilidade, entre outros pontos.

Por vezes pode ainda recorrer-se à realização de provas ou dinâmicas de grupo, aplicação de inventários de comportamentos profissionais, testes psicométricos e provas de conhecimentos, ou avaliação de competências técnicas.

Uma vez avaliadas as características atuais e potenciais dos candidatos são identificados os mais capazes para o exercício da vaga em questão. No caso da área de *Office* e serviços gerais, a maior parte dos processos exigem uma segunda entrevista com o cliente, e é este que toma a decisão final. Existem porém outros casos onde o processo de seleção recai sob a TRH. Após tomada a decisão final, quer por parte do cliente ou pela TRH, esta é comunicada ao candidato, assim como formalizada a respetiva proposta de trabalho. Confirmada a aceitação do lugar pelo candidato hierarquizado em primeiro lugar, os restantes candidatos são contactados, normalmente por via e-mail, sendo-lhes explicado que o processo implicou a avaliação de vários candidatos, e que a seleção recaiu sobre um outro candidato. É igualmente endereçado o agradecimento pela colaboração e disponibilidade demonstrada ao longo do processo.

CAPÍTULO III – ATIVIDADES REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO

7. Atividades realizadas durante o estágio

Neste capítulo, irão ser descritas as atividades desenvolvidas no estágio, sendo que em simultâneo também irei descrever mais detalhadamente as Práticas de Recursos Humanos da Adecco, tendo estas o enfoque principal no processo de R&S.

O estágio teve a duração de 3 meses e foi realizado na unidade de *Outsourcing*, mais especificamente na área de negócio *Office* e Serviços Gerais, pertencendo à equipa de TRH. As tarefas propostas incluíam: atendimento telefónico e presencial a candidatos, arquivo e tarefas administrativas em geral; inscrição de candidatos na base de dados e atualização de dados; publicação de anúncios de emprego no website da empresa e outras

plataformas; triagem curricular; agendamento de entrevistas e participação na realização das mesmas; acompanhamento e apoio na realização de entrevistas a candidatos; e avaliação de candidatos.

Durante as primeiras semanas foram executadas tarefas mais simples, como triagem curricular e agendamento de entrevistas, sendo que estas foram evoluindo a nível de responsabilidade e complexidade, até que em última instância realizei todo o processo de R&S desde a abertura ao fecho.

7.1. Abertura de processos de recrutamento e publicação de anúncios

Constatada a necessidade de criar um posto de trabalho, e recebido o pedido pela empresa-cliente, a equipa de TRH e consultores comerciais especializados pretende, num curto espaço de tempo, satisfazer o pedido.

O primeiro passo a tomar, como parte da equipa de TRH, é entender o perfil pretendido, as tarefas a executar e como se caracteriza a empresa. Por essa razão, é importante a realização de um briefing para que todas as dúvidas sejam esclarecidas e se entenda exatamente o perfil a encontrar. Uma das tarefas recorrentes era então abrir um pedido de recrutamento na plataforma Adecco Recruiter. O Adecco Recruiter é uma aplicação exclusiva do Grupo Adecco, que tem várias funções. Essas funções incluem registo de pedidos e gestão das diversas fases do processo de seleção, publicação de anúncios, avaliação de candidatos e comunicação com candidatos.

Quando é aberto um pedido na plataforma é necessário incluir informações como o nome da posição, nome do cliente, tipo de pedido, categoria profissional, requisitos, número de vagas, etc. Para além do preenchimento destes campos é anexado ainda o e-mail do pedido de recrutamento.

Após aberto o pedido, é altura de publicar o anúncio e iniciar o recrutamento. As fontes de recrutamento que mais utilizei foram o website da Adecco e anúncios em *websites* de emprego, como o Indeed, Sapo e Net-emprego, e esporadicamente candidaturas espontâneas.

A base de dados é também muito utilizada quando a quantidade de candidatos é escassa ou o perfil destes não se ajusta à posição. Neste caso procede-se à procura de candidatos na base de dados através da utilização de filtros. É possível filtrar candidatos por zona geográfica, idade, área académica/profissional, línguas, entre outros. Esta tarefa

de *sourcing* de candidatos foi uma das tarefas mais recorrentes no início do estágio, como forma de dar apoio às TRH. Neste caso ficava encarregada de procurar candidatos, entrar em contacto com aqueles que se encaixassem no perfil, apresentar a oferta em questão e apurar o interesse. Caso o candidato se demonstrasse interessado, agendar-se-ia uma entrevista. Outra opção era filtrar candidatos e enviar um e-mail através da base de dados, dando a conhecer a oferta disponível e apelar ao envio do CV caso houvesse interesse.

Outro aspeto a realçar nesta fase é o uso de diferentes estratégias de recrutamento dependendo da natureza da posição. Em posições para cargos médios a superiores, o LinkedIn é, por exemplo, uma grande fonte de recrutamento. Já quando falamos de posições menos qualificadas, a tendência é utilizar maioritariamente o website da Adecco e o Indeed.

Todos os processos de recrutamento a decorrer eram discutidos na reunião semanal com a equipa de TRH, por norma à segunda-feira. Nesta reunião fazia-se um ponto de situação de todos os pedidos em aberto, e tentava-se entender qual deveria ser o foco. Também nesta reunião, a *team leader* atribuía às TRH eventuais novos pedidos de recrutamento e a mim eram dadas indicações quanto à TRH que necessitava de mais apoio naquela semana.

7.2. Triagem curricular e chamadas telefónicas

Após a abertura do pedido de recrutamento e a publicação do anúncio, as candidaturas começam a crescer e passa-se ao momento de fazer a triagem curricular. A fase da triagem de candidatos desenrola-se através dos meios que são partilhados pelo candidato, que, na grande maioria das vezes, é o CV. Através das experiências explícitas no CV, são pré-selecionados candidatos que cumpram com os requisitos do perfil procurado. A duração desta fase é relativa, dependendo do número de candidaturas.

Um aspeto importante deste processo é feedback automático, ou seja, todos os candidatos que se candidatam no website da Adecco têm a possibilidade de acompanhar o estado da sua candidatura (Não-Selecionado, Pré-Selecionado, Finalista/Selecionado).

Terminado este processo, deveria possuir um número considerável de candidaturas, para prosseguir à seguinte fase: contactar os candidatos via telefone e averiguar a sua disponibilidade e interesse para agendamento de uma entrevista. Numa primeira fase, efetuava este processo para as TRH, e por isso deveria ter em conta os seus

horários e disponibilidade, estando portanto sempre atenta aos seus calendários, que partilhavam comigo.

Por último, era enviado um e-mail de confirmação de entrevista aos candidatos, onde se incluía a data e hora da entrevista, a morada da Adecco e os contactos da TRH.

Deveria ainda reservar uma sala de entrevista e adicionar no calendário da TRH. O compromisso no calendário deveria incluir o nome e apelido do candidato, uma referência ao processo do recrutamento em que está inserido e o nome da sala.

No dia da entrevista deveria ainda imprimir o CV do candidato e entregá-lo à TRH. Qualquer cancelamento de entrevista deveria ser comunicado à TRH.

7.3. Realização de entrevistas presenciais

A fase da seleção tem como objetivo final identificar, entre os candidatos pré-selecionados, aquele se possa enquadrar no perfil que se está à procura. Durante os processos que tive oportunidade de acompanhar, o método mais utilizado foi a entrevista individual e presencial. Pontualmente, e para posições em que era requerido um nível de inglês fluente, foram realizados também testes de línguas, que eram enviados por e-mail ao candidato através de uma plataforma. Os testes são por norma solicitados pelo cliente, de forma a validar o nível do idioma requerido.

Numa fase inicial acompanhei as TRH na realização das entrevistas, a fim de me familiarizar com o estilo e estrutura das entrevistas. Mais tarde, tive a possibilidade de intervir nas mesmas e, em última instância, conduzi-las sozinha.

Antes da entrevista é importante preparar a sala, imprimir o CV, a ficha do candidato e a ficha de avaliação. Estas últimas são preparadas pelas técnicas de acolhimento na receção.

De uma forma geral, a estrutura das entrevistas começa pela apresentação da Adecco e da área de negócio em questão – *outsourcing*. Explica-se ao candidato como funciona o *outsourcing*, e essencialmente que o vínculo contratual será com a Adecco.

De seguida inicia-se a entrevista em si, onde são feitas questões relacionadas com o percurso académico e profissional do candidato. É avaliada ainda a atitude do candidato, através da qual o entrevistador observa o comportamento, a postura, a apresentação exterior, bem como as capacidades de comunicação do candidato e a sua motivação.

Por fim, é apresentada a empresa-cliente e o projeto em causa, incluindo as funções a desempenhar, condições salariais, horário e tipo de contrato, assim como se irá

desenrolar o processo de recrutamento. Questiona-se se ficou algo por esclarecer e, terminada a entrevista, acompanha-se o candidato à saída.

Para uma vaga em aberto, devem ser enviados, sempre que possível, três candidatos a cliente. Assim sendo, depois de realizadas as entrevistas, deverá ser possível distinguir três candidatos com o perfil requerido à função. Estes perfis são enviados ao cliente e, após avaliação do CV e do relatório de avaliação, este demonstra interesse (ou não) em conhecer os candidatos. Se a resposta for positiva, é comunicada aos candidatos telefonicamente a passagem a uma fase seguinte – entrevista com o cliente. Na chamada deve-se averiguar se o candidato continua interessado na oferta e, se esse for o caso, apresentar os detalhes quanto à entrevista - instalações do cliente, hora, local e responsável a quem se deveriam dirigir. Após a chamada, é enviado um e-mail de confirmação reforçando as informações já mencionadas durante a chamada. Os restantes candidatos são igualmente informados através de e-mail que não serão considerados para a vaga em causa.

É importante que, cada vez que se faça uma entrevista e se tenha contacto com um candidato, seja deixado um comentário na base de dados. Este comentário deve descrever resumidamente o candidato a nível comportamental, mas também em que situação se encontra atualmente: empregado ou à procura de trabalho. Se está à procura, que tipo de ofertas lhe interessariam, qual seria a sua disponibilidade para começar um novo projeto, assim como a sua expectativa salarial.

7.4. Avaliação de candidatos

A elaboração de relatórios de avaliação foi igualmente uma tarefa recorrente ao longo do estágio. Quando comecei a acompanhar as TRH nas entrevistas ficava encarregue de fazer o Relatório de Avaliação. Este relatório, ainda que nem sempre requerido pelos clientes, é um aspeto importante na fase da seleção. O Relatório de Avaliação consiste num modelo estandardizado onde são incluídas informações dos candidatos, desde percurso académico, experiência profissional, idiomas, competências informáticas, disponibilidade, complementando sempre com uma avaliação comportamental do candidato. Esta avaliação é bastante relevante porque acrescenta valor, algo que o CV não mostra, que são todas as *soft skills* do candidato e o porquê de ser o candidato ideal.

7.5. Encerramento de processos

O processo de recrutamento e seleção termina quando o cliente, após as entrevistas com os candidatos enviados pela Adecco, toma a decisão final e seleciona um deles. Por vezes também me coube a tarefa de comunicar telefonicamente a candidatos a sua seleção em determinados processos. Nesta chamada o candidato é felicitado e é-se confirmado o seu interesse em aceitar a oferta, a data de início de funções e o esclarecimento de outras dúvidas que possam surgir por parte do candidato. É enviado de seguida um e-mail de confirmação, onde também é pedido ao candidato que envie os documentos necessários para a realização do contrato de trabalho.

Sendo a Adecco a entidade patronal do colaborador, a sua relação não termina no final do processo de seleção. Cabem à Adecco outras responsabilidades, como a celebração do contrato, o processamento salarial, etc. Enquanto estagiária o meu foco foi apenas no processo de recrutamento e seleção, sendo que as atividades administrativas inerentes à contratação de um colaborador não estavam entre os meus objetivos. Ainda assim, realizei durante o início do estágio a tarefa de realizar pedidos de contrato. Quando o candidato é contratado, é necessário então recolher os documentos necessários (cópia do cartão de cidadão, certificado de morada e cópia do NIB). As informações pessoais recolhidas através dos documentos são inseridas numa plataforma e, para além disto, é preenchida ainda uma ficha de pedido de contrato, onde é descrito o posto de trabalho, as funções, horário, local de trabalho, tipo de contrato, salário, entre outras informações relevantes para o contrato. De seguida deveria enviar este documento para a colega do departamento administrativo encarregue de realizar o contrato.

7.6. Atualização da base de dados

Uma outra tarefa que realizei com frequência foi a atualização da base de dados. Esta tarefa, se executada de forma cuidadosa e regular, pode ser uma grande ajuda no trabalho das TRH. Todas as semanas eram enviada pela Responsável de RH e de Serviço uma lista de candidatos inscritos na base de dados, que deveriam ser contactados de modo a manter as informações aí descritas o mais atualizadas possível. Ao contactar o candidato deveria averiguar algumas questões, entre elas perguntar ao candidato se se encontrava a trabalhar e/ou se estava à procura de novas oportunidades. Caso estivesse à procura de novas oportunidades, ou aberto a propostas, era necessário entender quais seriam as suas áreas de interesse, se tinha alguma restrição a nível de horário, preferência pelo local de

trabalho, disponibilidade para iniciar funções, se falava inglês ou outros idiomas e, por fim, as suas expectativas salariais. Estas informações eram adicionadas em forma de comentário ao perfil do candidato e aí ficavam guardadas, podendo simplificar assim o trabalho futuro das TRH. Caso estivesse a trabalhar e não demonstrasse interesse em receber ofertas, era perguntado se pretendia manter o seu perfil ativo na base de dados ou não.

7.7. Receção Adecco - acolhimento de candidatos

Apesar de estar integrada na equipa de recrutamento, dei apoio por algumas vezes na receção, acolhendo candidatos. As técnicas de acolhimento são uma peça importante, pois geram a primeira impressão ao candidato. Assim, é importante que este se sinta bem-vindo. As duas situações mais recorrentes era receber candidatos que aí se dirigiam para realizar uma entrevista, ou pessoas que se encontravam à procura de uma oportunidade de trabalho.

Quando o candidato tinha entrevista agendada, era necessário pedir o documento de identificação e, através do número de contribuinte, aceder à sua ficha na base de dados. Depois deveria imprimir a ficha, pedir ao candidato que a assinasse e ainda perguntar com que TRH era a entrevista. A TRH era avisada por mensagem que o seu candidato tinha chegado e a este era pedido que aguardasse na sala de espera. À ficha de candidato assinada deveria ainda juntar uma ficha de avaliação a ser preenchida pela TRH durante a entrevista. Estas fichas eram recolhidas pela TRH antes da entrevista.

Relativamente ao outro cenário, sempre que alguém à procura de trabalho se dirigia à sede, a primeira coisa a fazer era questionar se já estava inscrito na Adecco. Se a pessoa já se tinha inscrito através do website da Adecco, tinha de pesquisar na base de dados a respetiva ficha através do número de contribuinte, e procedia-se a uma atualização da mesma, caso necessário. Se, pelo contrário, o candidato não tivesse feito qualquer inscrição, cabia-nos a nós realizar essa tarefa. Era pedido ao candidato o seu cartão de cidadão e preenchidos os campos obrigatórios da ficha. Para além disso, deveria ainda assinar um Consentimento para Tratamento de Dados de Caráter Pessoal. No caso de ser um cidadão estrangeiro, deveria confirmar se, na autorização de residência, tinha autorização para exercer atividade profissional.

Em ambos os casos, o que se fazia após esses passos era perguntar ao candidato que tipo de ofertas estava à procura e recomendar consultar o dossier com as ofertas em aberto naquele momento. Se alguma oferta lhe interessasse, era pedido à TRH responsável pela oferta que fizesse uma rápida entrevista ao candidato a fim de averiguar se poderia ser um candidato a considerar para a posição. Para além disso, deveria ainda informá-lo de que tinha de consultar o seu e-mail, pois iria receber a password de acesso ao site da Adecco, para que assim pudesse aceder a todas as ofertas disponíveis e candidatar-se àquelas que fossem do seu interesse.

7.8. Processos de recrutamentos próprios

No último mês do estágio, tive a oportunidade de assumir dois processos de recrutamento, desde a abertura até ao fecho, e ainda assegurar e dar apoio a um outro processo de uma colega que entrou de férias: um/a Administrativo/a de Logística, um/a Gestor/a de Fardamento e dois Assistentes de Loja (quatro vagas no total). Em total realizei quase trinta entrevistas individuais, enviando para o cliente perfis de cerca de doze candidatos, onde no final as quatro vagas foram fechadas. Os três pedidos eram completamente distintos e requeriam perfis com experiência e *soft skills* diferentes. A nível de escolaridade, todas as vagas pediam apenas habilitações literárias ao nível do 12º ano. Quanto à experiência, por exemplo, para Gestor/a de Fardamento e Assistente de Loja era necessária experiência em atendimento do público; porém, o Assistente de Loja deveria ter um nível de inglês avançado, uma vez que se tratava de uma loja que recebia bastantes turistas. Para a vaga como Administrativo/a de Logística, o mais importante seria a experiência em tarefas administrativas ou na área de logística.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

8. Análise da experiência de estágio

8.1 Confronto da revisão da literatura com as atividades de estágio

Com o propósito de elaborar uma interligação entre a teoria e a prática, neste capítulo é feita uma breve análise das práticas descritas, assim como das atividades realizadas no estágio, à luz de um enquadramento teórico, tendo como foco principal o recrutamento e seleção. A realização deste estágio na Adecco permitiu-me entender

como, na prática, os conhecimentos teóricos adquiridos no mestrado e explicitados no primeiro capítulo deste relatório se podem traduzir num contexto laboral.

Como mencionado no primeiro capítulo, os processos de recrutamento começam pela identificação de uma necessidade, seguindo-se a análise do local de trabalho e a identificação das principais tarefas e requisitos necessários ao desempenho correto da função em causa (Cunha *et al.*, 2010). Este processo, na Adecco, consiste primeiramente no contacto entre a *Account Manager* e o cliente, onde é negociada a proposta. Após esta primeira reunião, é realizado um briefing com a TRH que irá ser responsável pela vaga em causa. Este briefing permite então identificar as principais tarefas e funções da posição, e quais os requisitos necessários que o candidato ideal deve ter. Esta fase é essencial para o desenrolar do processo de R&S, visto que o torna mais preciso relativamente às características e requisitos necessários para a função, como dito por Cunha *et al.* (2010). Para além disso, através da minha experiência gerindo vagas, denotei que é muito importante assimilar o máximo de informação e tirar todas as dúvidas para poder também informar corretamente o candidato acerca da oferta, esclarecendo qualquer questão que possa surgir durante o processo.

Quanto aos métodos de recrutamento, aqueles que de acordo com a minha experiência foram mais utilizados foram o website da Adecco, a base de dados da Adecco e websites de emprego, a realçar Sapo Emprego e Indeed. De facto, como referido no Capítulo I, o recrutamento através da internet é cada vez mais popular, permitindo que ofertas de emprego sejam anunciadas a milhares de potenciais candidatos de forma rápida e barata (Torrington *et al.*, 2014). O lado negativo deste efeito fez também parte da minha experiência na Adecco. A facilidade com que qualquer pessoa acede às ofertas de emprego e se candidata traz consigo um lado menos bom. Deparei-me várias vezes com um número exagerado de candidaturas, onde grande parte não eram válidas. Várias pessoas se candidatavam a ofertas sem possuir qualquer dos requisitos pedidos, parecendo quase como se não tivessem lido a oferta de todo e enviado o currículo aleatoriamente. Como é natural, este tipo de situações acaba por consumir bastante tempo às TRH durante a triagem curricular. Esta desvantagem foi igualmente referida pelos autores Torrington *et al.* (2014), que afirmaram que o elevando número de candidaturas ocorre graças ao pouco esforço que é necessário para enviar uma cópia do currículo por e-mail ao empregador.

Um estudo levado a cabo precisamente pelo Grupo Adecco em 2014 concluiu que 61% da atividade de recrutamento envolveu a Internet e que 7 em cada 10 recrutadores utilizam as redes sociais nas suas atividades profissionais, sendo que a plataforma mais utilizada é o LinkedIn (58%). Este estudo revelou ainda que as redes sociais são principalmente utilizadas para anunciar empregos (65%), procurar candidatos passivos (60%) e confirmar a consistência dos dados do CV (53%) (Zanella *et al.*, 2014). De acordo com a minha experiência, e apesar dos estudos apontarem para a utilização em massa das redes sociais, estas foram pouco exploradas na área de negócio em que me inseri. Nesse sentido, creio que a Adecco poderia investir mais, especialmente na divulgação de ofertas de emprego no LinkedIn e Facebook.

Quando as candidaturas eram escassas ou não se enquadravam no perfil procurado, uma outra fonte de recrutamento era utilizada – a base de dados. Na base de dados da Adecco encontram-se todos os candidatos no país que se inscreveram no website da Adecco espontaneamente, ou que enviaram a sua candidatura para uma oferta de emprego em específico. Como mencionado por Anderson (2013), os perfis dos candidatos na base de dados ficam disponíveis para futuras necessidades de recrutamento. Através da base de dados da Adecco, que possui elementos chave como o nome, idade, experiência profissional, habilitações académicas, disponibilidade geográfica e temporal, entre outros (Bach, 2005), é possível enviar comunicações através de e-mail ou mensagens de telemóvel. Isto é uma grande vantagem, pois permite levar ofertas de emprego a pessoas que de outra forma não teriam acesso. A Adecco dispõe então de uma ampla base de dados que engloba diversos sectores de atividade, e por isso contribui para que o processo de seleção seja mais eficiente e eficaz. Apesar de ser uma ferramenta muito valiosa para as TRH, durante a minha experiência deparei-me com alguns desafios. Ainda que se trabalhe continuamente na atualização da base de dados, continuam a existir muitos perfis desatualizados, incompletos ou com informações incorretas.

Realço ainda o papel das universidades como fonte de recrutamento, em especial no que concerne a estagiários na Adecco. De facto, desenvolver ligações com diversas universidades permite à Adecco divulgar ofertas e mobilizar possíveis candidatos. Tal como afirmam os autores McKenna e Beech (2008), estas parcerias entre empresas e universidades traduzem-se em ofertas de estágio como parte do ciclo de estudo dos alunos, o que pode ser uma ótima oportunidade para ambas as partes de troca de conhecimento. Verifiquei durante o estágio que, de facto, muitos colaboradores da

Adecco começaram aí a trabalhar através de um estágio curricular e conseguiram crescer, ocupando hoje em dia cargos mais elevados. Daí podemos verificar, então, que realmente as universidades são valiosas fontes de recrutamento.

A presença da Adecco em Feiras de Emprego é também relevante como método de recrutamento e foi visível durante a minha experiência na empresa. A Adecco tem por hábito estar presente em Feiras de Emprego. Eu tive a oportunidade de vivenciá-lo com a minha presença na Feira de Emprego da FCSH da Universidade Nova de Lisboa, que foi uma boa maneira de dar a conhecer a empresa e as ofertas em aberto aos estudantes. Segundo Cunha *et al.* (2010), a presença de uma empresa em feiras de emprego permite identificar, atrair e reter, de forma rápida e com custos mínimos, candidatos que possam acrescentar valor aos projetos e vagas em aberto.

Relativamente aos métodos de seleção, apesar de haver uma grande variedade, como verificado no capítulo I, apenas tive oportunidade de acompanhar alguns dos métodos mencionados - o currículo, a ficha de candidatura e a entrevista (quer presencial, quer telefónica). Outros métodos, como os diferentes testes e *Assessment Centers*, não são utilizados de forma proactiva por parte da equipa de recrutamento do *Office* e Serviços Gerais. A única exceção aconteceu com a utilização de um teste de língua solicitado por um dos clientes, de forma a validar o nível de inglês dos candidatos, importante para a função em questão.

De facto, as entrevistas são consideradas a técnica de seleção mais popular (McKenna, Beech, 2008), traduzindo-se numa troca de informação de ambas as partes, quer do candidato, quer da pessoa que está a recrutar. A TRH partilha toda a informação sobre a oferta de trabalho, a empresa cliente e ainda a própria Adecco, enquanto o candidato partilha a sua experiência e interesse na oferta. As entrevistas a que assisti (e mais tarde realizei) foram entrevistas bastante estruturadas onde, como descrevem os autores McKenna e Beech (2008), prevalece um padrão de perguntas que são formuladas a todos os candidatos. Para além disso, são ainda muito focadas nas experiências profissionais dos candidatos e naquilo que é o currículo do candidato. Raramente são feitas questões sobre situações hipotéticas que o entrevistado possa vir a enfrentar no cargo a que se candidata.

As entrevistas telefónicas foram algo bastante recorrente durante o meu estágio. E verifiquei que, tal como mencionado por Torrington *et al.* (2014), estas são mais

utilizadas como parte de um processo de seleção estruturado, geralmente em termos de pré-seleção para uma entrevista presencial. Durante a minha experiência, grande parte destes contactos telefónicos tinham como objetivo filtrar candidatos que se candidatavam a ofertas, a fim de entender se fazia sentido avançar para uma entrevista presencial. Para além disso, a entrevista telefónica foi também utilizada aquando da atualização da base de dados.

Outro método mencionado na revisão da literatura que não foi utilizado durante a minha experiência na Adecco foi o recurso a referências. As referências, que são consideradas um contributo importante para o processo de seleção, segundo os autores McKenna e Beech (2008), no caso da Adecco não são por norma utilizadas.

8.2. Desafios durante as atividades de estágio

Trabalhar numa empresa de RH como a Adecco, que conta com uma vasta carteira de clientes, torna-se uma experiência desafiante. Muitos são os obstáculos que podem surgir durante um processo de recrutamento. Cada cliente tem as suas especificidades, exigências e modo de trabalhar. Verifiquei então, por várias vezes, que os passos a tomar durante um processo de R&S podem não ser tão lineares como é explicitado na teoria. Há vários fatores que podem condicionar e tornar mais complicado e moroso esse processo. Durante o meu estágio deparei-me com algumas situações desse tipo.

Como mencionado pelos autores Kock *et al.* (2012), um dos aspetos menos positivos de recorrer ao *outsourcing* é a falta de conhecimento *in-house*. De facto, durante os processos de recrutamento que geri, senti que por vezes era difícil passar toda a informação de forma detalhada e, por vezes, surgiam questões por parte dos candidatos que não sabia responder por falta de conhecimento. Os mesmos autores alertaram ainda para a existência de uma lacuna entre aquilo que é necessário e o que é entregue. Isto aconteceu em especial quando se tratava de clientes novos, onde a falta de experiência em lidar com o cliente levava a que candidatos enviados fossem rejeitados, por não ser o que o cliente precisava e/ou procurava.

Quanto ao processo de R&S em si, uma das situações mais usuais era a dificuldade em atrair candidatos quando as condições laborais e salariais eram pouco atrativas. Na última fase do meu estágio fiquei encarregue de um projeto para um administrativo na área da logística. Esta oferta, apesar de ser para um cliente de renome, não era atrativa

tendo em conta as condições salariais e o horário laboral. Horário este que era rotativo, podendo variar entre as 6h e as 00h, sendo as folgas igualmente rotativas. Este processo de recrutamento alongou-se por mais de um mês, precisamente pela dificuldade em encontrar pessoas interessadas dispostas a trabalhar nestes termos por um retorno financeiro não compensador.

Outra situação era, por exemplo, a existência de candidatos que desistem do processo ou simplesmente “desaparecem”, deixando de responder a telefonemas e e-mails por parte da Adecco. Assisti a alguns casos onde indivíduos contratados não se apresentaram no primeiro dia de trabalho, ou que se apresentavam no primeiro dia, mas que não mais lá voltavam.

Há muitos fatores então que podem contribuir para a criação de obstáculos ao sucesso de um processo de R&S. Por ser uma empresa de RH, muitas vezes existem situações que não dependem da Adecco, mas dos clientes. Por exemplo, a rapidez com que um cliente dá feedback acerca dos candidatos enviados, ou a própria flexibilidade do mesmo no que respeita aos requisitos. Assim sendo, é importante também conhecer bem o perfil dos clientes e saber com o que contar.

CONCLUSÃO

A experiência de estágio na Adecco demonstrou ser um grande impulsionador do meu crescimento profissional e também pessoal. Sendo uma empresa multinacional com uma grande carteira de clientes, atuando em várias de áreas de negócio, e recrutando nos mais diversos campos, acaba por resultar em desafios constantes. E assim foi a minha experiência: desafiante, porém enriquecedora.

De facto, tive oportunidade de pôr muitos dos conhecimentos adquiridos durante o mestrado em prática. Considero que, apesar de ter sido um estágio de curta duração, foi-me dada bastante autonomia e independência. No último mês tive oportunidade de desenvolver processos de recrutamento desde o início ao fecho, o que me permitiu ter uma visão ainda mais aprofundada do mundo do R&S. Sendo uma das empresas mais relevantes no sector, o ambiente na Adecco é de “pressão” para manter a excelência e competitividade no mercado, existindo prazos apertados para o fechamento dos pedidos de recrutamento. Esta pressão permitiu-me desenvolver *soft skills* como a gestão de stress,

gestão de tempo e organização, que com certeza serão muito importantes no meu futuro profissional.

Apesar de o meu estágio ter sido integrado na área de *Office* e Serviços Gerais, e não ter tido a oportunidade de experimentar outras áreas, considero que ainda assim pude assistir e participar em processos de recrutamento diferentes, com perfis diferentes e aprender a adaptar-me a cada um deles. A realização de chamadas telefónicas e entrevistas presenciais foi igualmente fulcral para desenvolver as minhas competências comunicativas. Ao mesmo tempo, fui ainda assimilando alguns desafios na área de R&S, entendi que há várias barreiras e contratempos que podem acontecer num processo de recrutamento e seleção e que nem tudo é tão linear como desenvolvido na revisão da literatura. De facto, há situações que não se podem controlar e estão fora do alcance da Adecco, como desistências de candidatos durante o processo, dificuldade em atrair candidatos, ou até falhas de comunicação com clientes.

É de acrescentar ainda que o facto de o local de trabalho ser em formato de *open space* e estar próxima de outras equipas, facilita a partilha de conhecimento, e permitiu-me entender melhor todo o funcionamento da empresa e ter contacto com outras áreas de negócio, ficando a conhecer melhor a Adecco.

BIBLIOGRAFIA

Adecco (2018) Guia Interno de Gestão de Recursos Humanos. Julho 2018. Grupo Adecco Portugal [não publicado]

Adecco (2019) Organograma Sede. Fevereiro 2019. Grupo Adecco Portugal [não publicado]

Anderson, N. (2003) ‘Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research’. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 11, No. 2/3, pp. 121-136.

Bach, S. (2005) *Managing Human Resources: Personnel management in transition*, 4ª Edição, Oxford, Blackwell.

Bloisi, W. (2007) *An Introduction to Human Resource Management*. McGraw-Hill Education, Londres.

Coculová, J. (2015) ‘An Analysis of Determinants of Recruitment and Selection Outsourcing Implementation’. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 63, No. 1, pp. 185–191.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Dapper, E. M. (2013) ‘Personnel Outsourcing and Corporate Performance’. *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 26, pp. 150-155.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, H. (2015) *GRH para gestores*, 1ª Edição, Editora RH, Lda, Lisboa.

Hansen, C. R., Youngblood, S. A., Gray, D. A. (1999). ‘Human Resource Management Outsourcing: The make or buy decision’. *The Academy of Management Executive*. Vol. 13, No. 3, pp. 85-96.

Ivancevich, J. M. (2008) *Gestão de Recursos Humanos*, 10ª edição, McGraw-Hill, São Paulo.

Kock, H, Wallo, A, Nilsson, B.,Hoglund, C. (2012) ‘Outsourcing HR services: the role of human source intermediaries’. *European Journal of Training Development*, Vol. 36, No. 8, pp. 772-790.

Machado, A. R. e Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas – A Regeneração das Organizações*, 1ª edição, Escolar Editora, Lisboa.

Maldé, B. (2006) ‘Do assessment centres really care about the candidate?’. *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 34, No. 4, pp.539-549.

McKenna, E., Beech, N. (2008) *Human Resource Management: A concise analysis*, 2ª edição, Person Education Limited, Londres.

Muscalu, E. (2015) ‘Sources of Human Resources Recruitment Organization’. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, Vol 79, No 3, pp. 351-358.

Ordanini, A., Silvestria, G. (2008) ‘Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices’. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 372–391.

Polainas, M. (2012). Acolhimento e integração. Em A. Neves, & R. da Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 23-28), Editora RH, Lisboa.

Reis, F.L. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. 1º edição. Editora RH, Lisboa.

Savino, D. M. (2016) ‘Assessing the Effectiveness of Outsourcing Human Resources Recruiting’. *American Journal of Management*. Vol. 16, No 2, pp. 17-22.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 10ª Edição, Lidel, Lisboa.

Stoilkovska, A., Ilieva, J., Gjakovski, S. (2015) ‘Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources’. *UTMS Journal Of Economics*, Vol. 6, No. 2, pp. 281-292.

Tavares, M. C. (2010) *Gestão estratégica*. 3º Edição. Atlas, São Paulo.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2014) *Human Resource Management*. 9ª edição, Pearson Education Limited, London.

Whelan, E., Carcary, M. (2011). 'Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits?'. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15, No. 5, pp. 675-687.

Wirza A., Melchersb, K. G., Lievensc F., De Cortec W., Kleinmanna M. (2013) 'Trade-Offs Between Assessor Team Size and Assessor Expertise in Affecting Rating Accuracy in Assessment Centers'. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29, pp. 13-20.

Zanella, S., Pais, I. 2014. Social Recruiting – Job search, digital reputation and HR practices in the social media age. The Adecco Global Study [Online]. Disponível em: <<https://press.adecgroup.com/assets/adecco-global-social-recruiting-survey-global-report-30f6-2cb12.html?lang=en>> (Visitado a 23/08/2019)

REFERÊNCIAS SITOGRÁFICAS

Website Adecco - página consultada em Junho de 2019 <<https://www.adecco.com>>

Website Adecco Portugal – página consultada em Junho de 2019 <<http://www.adecco.pt>>

Website Great Place to Work - página consultada em Junho de 2019 <<https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/worldsbest/2018/the-adecco-group>>

Website CEO for one month - página consultada em Junho de 2019 <<https://www.ceofor1month.com>>